

“The museum has to function as an institution for the prevention of blindness in order to make works work. And to make the works work is the museum’s major mission. Works work when, by stimulating inquisitive looking, sharpening perception, raising visual intelligence, widening perspectives and making off neglected significant kinds, they participate in the organisation and reorganisation of experience, in the making and re-making of our worlds”

*“Perché lo facciamo?*

Facciamo tutto questo perché crediamo, in maniera non dogmatica, nella gente e nella sua capacità di apprendere, e nella cultura e la sua capacità di cambiare il mondo”

James M. Bradburne, Palazzo Strozzi, Firenze

## AÑOS SIN EXCUSA

**Francesca Minguella**

*Economista. Presidenta de Arts Partners (pARTnerS) España, fundadora de la International Network of Business-Arts Alliances y de la Asociación Cultura y Alianzas*

### *1.- La salida de la crisis<sup>1</sup>*

La salida de la crisis en España debe implicar diversos cambios en la Cultura:

- una “reconversión” del modelo cultural actual
- una renovación de la sociedad civil
- un nuevo modelo de alianzas entre instituciones culturales y empresas, más allá del patrocinio y mecenazgo
- un nuevo modelo de alianzas entre instituciones culturales y sus públicos
- una legislación fiscal que lo facilite, ya mejorada en cuanto a los individuos, y cuya reforma no debería darse por cerrada
- un organismo de fomento, seguimiento y presentación de propuestas legislativas relativas a las alianzas

Todas estas propuestas forman parte de un nuevo “mecenazgo-fusión”, de nuevos instrumentos y agentes.

---

<sup>1</sup> <http://www.culturayalianzas.es/hacia-la-salida-de-la-crisis-2/>

## 2.- *Financiación mixta, responsabilidades públicas*

Debe asegurarse el mantenimiento de la financiación mixta de la Cultura, que garantice el derecho de acceso a la misma y propicie un modelo de sociedad que se implica y que no abdica en el estamento político para la resolución de todos los problemas.

La Cultura es insustituible en la formación de personas libres y responsables, ciudadanos reflexivos y profesionales creativos, en entornos fructíferos.

Debemos lamentar que en los momentos de las discusiones parlamentarias (en el Congreso de los Diputados o en los Parlamentos autonómicos) la Cultura no sea citada prácticamente nunca como ejemplo de los recortes que no deberían existir. Y ello en un país donde, dejando ya aparte los derechos de sus ciudadanos, el turismo cultural, de peligrosa doble faz, se presenta como un eje esencial del crecimiento económico, como lo son las industrias creativas que se alimentan de la Cultura a la que John Holden denomina “financiada con fondos públicos”, tanto por la vía de las subvenciones como de las desgravaciones fiscales<sup>2</sup>.

La Cultura sigue siendo profundamente apreciada por la ciudadanía y constituye un importante componente del “salario social”. Crecen los visitantes de los museos, los asistentes al teatro, los usuarios de las bibliotecas. En palabras de Antonio Muñoz Molina<sup>3</sup> “... hay muchas personas a las que las artes y los libros les importan apasionadamente; personas de edades y de gustos muy distintos, muy jóvenes y muy mayores, con estudios universitarios y sin ellos, con curiosidad y amplitud de criterio. No son mayoría: nunca lo han sido. Podrían ser muchas más. Lo serán si mejora el sistema educativo y las condiciones de acceso a los bienes de la cultura, y si los medios acogen y alientan a ese público en vez de actuar como si no existiera o no mereciera ser tratado con respeto. Estos son tiempos difíciles, pero lo hay que preguntarse antes de lamentar el desastre es si ha habido tiempos que fueran mejores”. En España existe un lamentable vacío en cuanto a actividades de “advocacy” efectiva de la Cultura.

En el futuro la financiación pública, a la que no hay que renunciar, debería utilizarse como “apalancamiento” para buscar financiación privada mediante acuerdos con las empresas de todo tamaño en forma de “alianzas” para avanzar hacia una Cultura frugal, enraizada, inclusiva y creativa. En este contexto el poder político debería refrescar las reflexiones de la crisis de los primeros años 90, en que se optaba por un papel de “animador” o “facilitador”. Los Estados y todos los niveles de poder político se hallan en un proceso de redefinición y de búsqueda de una nueva identidad, por el desequilibrio existente entre las expectativas que despiertan y las posibilidades y los medios reales de su acción.

---

<sup>2</sup> Holden, J. (2007): *Publicly funded Culture and the Creative Industries*, Arts Council England, Londres.

<sup>3</sup> *Babelia*, 5/XI/2011

En esta situación de “economía de guerra” para la Cultura, parece interesante mencionar que en Italia en la declaración anual del impuesto sobre la renta es posible señalar una casilla, análoga a las españolas para la Iglesia y las ONG, para la Cultura, pero no en bloque sino para cada institución concreta de la cual debe incluirse su CIF. Una elección hecha posible por la informática.

El gobierno debería proveer el marco adecuado para el fomento de la financiación por otros agentes. Debería atreverse a medidas como los “New Partners” británicos, de subvención adicional a las instituciones culturales que obtengan fondos privados. Y promover programas como el también británico “Catalyst” del Arts Council<sup>4</sup>, para desarrollar las capacidades de las instituciones y proyectos culturales.

Se debería establecer un organismo de fomento, seguimiento y presentación de propuestas legislativas siempre que el cambiante entorno social y económico lo exija.

### *3.- Reivindicación del Tercer Sector*

El modelo español de omnipresencia del sector público en la Cultura a todos los niveles, desde el Gobierno del Estado hasta el municipal, del que tanto hemos disfrutado y del que nos hemos enorgullecido, encerraba algunas amenazas. Una ha sido el coste, ahora inasumible, de algunas infraestructuras pero sobre todo la burocratización, encarecimiento, falta de competitividad internacional y politización en la gestión que los modelos elegidos, muchas veces en forma de “Consortios”, han generado. Estos modelos, al mismo tiempo, no han sido capaces de evitar algunos escándalos, como el del caso Palau en Barcelona. Quizás sería mejor establecer contratos-programas y asegurar el control e intervención.

Con el retorno de la democracia los Ayuntamientos ocuparon la práctica totalidad del espacio cultural local, sin plantearse fomentar la regeneración del tejido asociativo cultural que había existido con la República y que en la parte que se había conservado se vació de dirigentes atraídos por la nueva actividad política. En España, a diferencia de muchos otros países, apenas existe voluntariado en la Cultura.

Las instituciones culturales deben, como toda organización, estar atentas a su competitividad internacional. También internamente deben promoverse acciones conjuntas para reducir costes y aumentar el poder de negociación en las relaciones con agentes y representantes, programas coordinados entre las infraestructuras de una población para aprovechar las mejores condiciones de cada una de ellas, infraestructuras que frecuentemente son subvencionadas por los mismos entes públicos (Secretaría de Estado de Cultura, gobierno autónomo, diputación, gobierno local) y cuyos mecenas y patrocinadores también coinciden. Éstos mismos pueden

---

<sup>4</sup> <http://www.flg.es/agenda-de-actividades/conferencias/jornadas-arte-empresa-ii-organismo-medidas-fomento>

ayudarles a mejorar su gestión, añadiendo al mecenazgo financiero un mecenazgo de capacidades y competencias del mayor interés.

Si la biodiversidad es merecedora de la mayor atención, la diversidad cultural en agentes y formatos debería también serlo, no sólo en favor de la creatividad y diversidad, sino también para la vitalidad de los barrios. En Estados Unidos, una interesante iniciativa público-privada iniciada por la Ford Foundation durante la crisis y orientada a la mejora de los barrios mediante el Arte, ArtPlace America (ArtPlace)<sup>5</sup>, ha conseguido atraer a otras fundaciones y empresas así como agencias y departamentos públicos.

En este sentido, sería interesante fomentar el surgimiento de “emprendedores culturales” en línea con los muy celebrados “emprendedores sociales”. Quizás el mecenazgo pudiera utilizarse como “seed-capital”, como han hecho últimamente dinamizadoras y sugerentes “fundaciones de empresarios”, distintas de las “fundaciones de empresa” que les parecen demasiado encorsetadas para sus fines innovadores, como le sucedió al propio Bill Gates con la suya.

#### *4.- La necesaria auténtica sociedad civil*

La sociedad civil debe ser renovada para que obtenga credibilidad para gestionar esta Cultura del futuro que dote de futuro a la Cultura. Una auténtica sociedad civil, no adicta a las subvenciones públicas, altruista y socialmente innovadora. En este aspecto deben recomendarse las siempre interesantes aportaciones del Profesor Víctor Pérez Díaz, que ha acuñado el concepto de “sociedad civil de corte” para calificar a gran parte de la actual. Numerosas entidades pretendidamente de la sociedad civil constituyen meras “correas de transmisión” de los partidos en el poder en los distintos entornos.

#### *5.- Las alianzas entre instituciones culturales y empresas*

Ante un previsible escenario futuro de reducidas subvenciones públicas, se mantendrá e incrementará la búsqueda de fondos por parte de todas las instituciones culturales. Es lógico que las grandes empresas españolas multinacionales, así como las extranjeras, prefieran asociarse a las grandes “marcas” culturales: Prado, Teatro Real, etc. Habrá pues que motivar a las empresas pymes y locales, para evitar un “desierto” de financiación privada para las pequeñas instituciones y en especial fuera de las grandes ciudades, fenómeno que se está produciendo en el Reino Unido, fuera de Londres<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> <http://www.artplaceamerica.org/about/>

<sup>6</sup> <http://www.theguardian.com/culture-professionals-network/culture-professionals-blog/2014/apr/28/arts-lottery-funding-imbalance-place-report>

Debe promoverse que las empresas descubran en qué medida su asociación con una institución cultural les puede ayudar a conseguir sus objetivos, tanto los tradicionales en este campo, como de ética y Responsabilidad Social: creación de valor para la marca, beneficios para los empleados, creatividad e innovación, e implicación en la comunidad en que operan, siempre atentas al impacto de sus intervenciones. Y las instituciones deben analizar qué nuevos productos o servicios pueden ofrecer a partir de los recursos y habilidades con los que ya cuentan.

En este campo tan poliédrico, fuente de financiación imprescindible para las instituciones, herramienta tradicional de imagen y, más recientemente, de reputación de las empresas, pero también útil en ámbitos tales como el desarrollo y fidelización del personal y la creatividad de estas empresas, el enriquecimiento en habilidades de las propias instituciones culturales, y el desarrollo y sostenibilidad de la sociedad, las instituciones y empresas españolas deben atender a un enfoque de “alianzas” (“*partnerships*”), el enfoque que se está demostrando el más adecuado internacionalmente.

Las alianzas que logran el éxito para ambas partes implicadas son siempre estratégicas, recíprocas, basadas en la mutua confianza, igualitarias y colaborativas. Y con frecuencia también flexibles, diversas, de mutuo compromiso, creativas y participativas. En ellas pueden implicarse todo tipo de organizaciones, cualquiera que sea su tamaño. En un entorno en el que deberá imperar la transparencia y donde serán imprescindibles “viveros” de alianzas, como lo han sido para todo tipo de emprendedores.

Los nuevos “socios” de la Cultura estarán atentos a la “misión” de las instituciones la cual deberá basarse, como la de toda organización que busque la permanencia en nuestras sociedades, en la Responsabilidad Social y el diálogo con los *stakeholders*. Resulta curioso que el concepto de “compromiso” tan próximo a los artistas no haya calado en las instituciones culturales en forma de “responsabilidad”. En la Responsabilidad Social estas instituciones parecen hallarse en el mismo y erróneo nivel inicial de las empresas en que RS se confundió con acción social y con colectivos en riesgo o marginales. Como la crisis ha puesto de manifiesto, la RS debe dirigirse al “core” de la organización, a la gobernanza y transparencia. El Código de Buenas Prácticas puede ayudar a ello y están apareciendo interesantes iniciativas en este sentido.

La Cultura posee características que la sitúan competitivamente ante las empresas, “al permitir un diferente modo de comunicación y de relación con el resto de la sociedad con la que interaccionan, lo cual redundaría en la obtención de una mejora en su imagen corporativa, influyendo por lo tanto en sus relaciones con el entorno y el

posicionamiento que se deriva en relación a los diversos *stakeholders* con los que éstas interactúan”<sup>7</sup>.

También otro interesante estudio<sup>8</sup> ha puesto de manifiesto que lo que atrae a las empresas en su relación con la Cultura es disponer de una forma distinta de ver el mundo, promover la excelencia, recompensar al personal y fomentar la tolerancia.

Debe recordarse que en el patrocinio y mecenazgo cultural se hallan implicados, en un apoyo mutuo, sectores económicos dinámicos como el Turismo, la Gastronomía, las Bodegas, el Lujo o las Nuevas Tecnologías.

#### 6.- *El público: de espectador a financiador*

Se trata de enfocar al público, residente o visitante extranjero, como ciudadanos y promover un sentido de participación auténtico. Existe todo un campo a desarrollar en la dinamización de las asociaciones de amigos. Quizás el verdadero peligro en un proceso de atracción de públicos resida en ceder a la tentación de poner el acento en el mero aspecto de provocar emociones, puesto que lo realmente diferencial de la Cultura es que nos capacita para reflexionar, conjugando placer y conocimiento. Sin lugar a dudas, el mejor yacimiento de nuevos públicos es la educación cultural y artística. En Francia, la Fondation Total se ha implicado a fondo en esta tarea<sup>9</sup>.

La satisfacción del público no debe en absoluto implicar una trivialización o banalización de la oferta<sup>10</sup>. El Director del exitosísimo y siempre innovador Festival Temporada Alta en Gerona, Salvador Sunyer, insiste en que al público, tanto al residente como al turista, se le debe contentar pero que también hay que “tirar de él”, atreverse a ser su prescriptor una vez se goza de su confianza. Las cifras de ocupación del festival, que en numerosas ocasiones ha debido aumentar el número de representaciones de una obra, confirman lo acertado de esta actitud. El Museo del Louvre ha puesto en marcha un ambicioso plan para mejorar la experiencia de sus visitantes/ciudadanos y las condiciones de trabajo de su personal<sup>11</sup>.

También internet abre la posibilidad de una nueva relevancia de la Cultura en los medios y con las TIC, que se amplía a las formas de financiación. Nuevos formatos

---

<sup>7</sup> Rabanal, M. (2006): *El patrocinio y mecenazgo en España 2005*, AEDME ed., Barcelona.

<sup>8</sup> Australia Business Arts Foundation (Abaf) (2010): *Arts and Business: Partnerships that work*.

<sup>9</sup> <http://www.culturayalianzas.es/arte-y-empresa-3-buenas-practicas-educacion-cultural-y-artistica/>

<sup>10</sup> <http://www.elcultural.es/revista/escenarios/El-concierto-revienta-sus-costuras/35793>

<sup>11</sup> [http://www.nytimes.com/2014/12/15/arts/design/revamping-the-louvre-to-lose-that-lost-feeling.html?ref=international&\\_r=1](http://www.nytimes.com/2014/12/15/arts/design/revamping-the-louvre-to-lose-that-lost-feeling.html?ref=international&_r=1)

aproximan la capacidad de reflexión y conocimiento inherente a la Cultura a nuevas y más amplias audiencias.

Dada la mejora del trato fiscal al mecenazgo de los particulares, recogida en las nuevas medidas fiscales para 2015, se deberían facilitar todas las medidas y organizaciones que lo fomenten y que conduzcan al desarrollo del llamado en Francia mecenazgo cívico o popular, allí tan exitoso. Sin embargo, se necesita todo un período de formación y asimilación. No puede esperarse que el éxito sea inmediato. Habrá que estar dispuesto a perseverar.

Aparecen nuevos mecanismos de financiación como el “crowdfunding” que recupera “el protagonismo de las personas” en proyectos más orientados a colectivos y comunidades de interés, basados en la transparencia y la interactividad.

Desde el gobierno se debería apoyar instituciones que canalicen fondos privados a proyectos culturales, como el ArtFund británico y la Fondation du Patrimoine francesa.

Otra “fuente” a considerar es el pago por los usuarios a los que debe dárseles, a cambio, voz y voto. Históricamente asociaciones culturales tan populares como los “Coros de Clavé” en Cataluña se financiaron casi en su totalidad de esta manera. Es evidente que en la actualidad gran parte de la población paga por un club deportivo que incluso con frecuencia desgrava, ejemplo de lo imaginativo del sector deportivo, mientras que pocos hacen algo parecido con una asociación cultural. Hay que incorporar también el voluntariado, importante asimismo para los empleados de las empresas que entren en alianzas.

*Barcelona, febrero de 2015*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

<http://www.bradburne.org/>

[www.culturayalianzas.es](http://www.culturayalianzas.es)

Arts&Business (2010): *A Private Sector Policy for the Arts*, Londres.

Australia Business Arts Foundation (Abaf) (2010): *Arts and Business: Partnerships that work*.

Bradburne, James M. (2013) *L'ABC DI PALAZZO STROZZI, Imparare ascoltando 2006-2013*, Florencia.

Harrison, R. y Holden, J. (2011): *The Cultural Leadership Handbook*, Grower, Farnham.

Holden, J. (2007): *Publicly funded Culture and the Creative Industries*, Arts Council England, Londres.

Minguella, F. (2003): "Algunas cuestiones sobre la responsabilidad social de las empresas. Especial consideración de las actuaciones en Cultura", *Comunicaciones*, XI Conferencia de EBEN España, Barcelona.

- (2010): *El mecenazgo cultural internacional de las empresas: una contribución a la diplomacia pública*, ARI, Real Instituto Elcano.

- (2010): "La transparencia ante la sociedad. Especial consideración de las instituciones culturales y sus mecenas", *Cuadernos*, Asociación española de Fundaciones, Marzo.

- (2011): "Cultura: hacia un mecenazgo-fusión", *Cuadernos*, Asociación Española de Fundaciones, Abril.

- (2011): "El mecenazgo empresarial de la Cultura en España. De casi todo hace ya veinte años", *Revista de Occidente*, Madrid, nº 367, Diciembre.

- (2013): "Cultura y alianzas. Regreso al futuro", *Revista g+c*, nº 16, Enero.

Museo del Louvre, *Lancement du projet « Pyramide », Le musée du Louvre améliore l'accueil de ses visiteurs (2014-2016)*, Dossier de prensa.

Pérez Díaz, V. en [www.asp-research.com](http://www.asp-research.com)

Rabanal, M. (2004): *El patrocinio y mecenazgo empresarial en el marco de la RSC*, AEDME, Fundació Caixa Sabadell, Ministerio de Cultura, Barcelona.

- (2006): *El patrocinio y mecenazgo en España 2005*, AEDME, Barcelona.